

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DE IGUALDADE ENTRE MULHERES E  
HOMENS EM CARGOS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM PORTUGAL**

**MARIA MARGARIDA DE FREITAS MENDES GATO**

**OUTUBRO - 2019**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DE IGUALDADE ENTRE MULHERES E  
HOMENS EM CARGOS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM PORTUGAL**

**MARIA MARGARIDA DE FREITAS MENDES GATO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA**

**OUTUBRO - 2019**

*“Gender equality means an equal visibility, empowerment, responsibility and participation of women and men in all spheres of public and private life. It also means an equal access to and distribution of resources between women and men and valuing them equally.”*

Council of Europe, 2016, p. 2.

## AGRADECIMENTOS

Gostava de começar por agradecer, em primeiro lugar, à minha família. À minha mãe e ao meu pai, por serem incansáveis e fazerem de mim a pessoa que sou hoje. Obrigada por tornarem possível que tenha chegado até aqui. Aos meus avós, por sempre acreditarem em mim e nas minhas capacidades e por neles encontrar sempre conforto, carinho e boas recordações. Aos meus tios e tias, em especial aos tios, Ana e José, que têm sido, desde sempre, como uns segundos pais para mim. Ao meu irmão, a minha outra metade, com quem cresci, aprendi e sempre pude contar. Obrigada a todos do fundo do meu coração. Nunca nenhum agradecimento será suficiente para vós.

Queria também deixar um agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Sara Falcão Casaca, pela partilha de conhecimento e pela extrema exigência e ajuda ao longo destes meses.

À família que me acolheu no ISEG. À Natacha, à Filipa e à Joana. Obrigada por caminharem comigo em muito mais do que este mestrado. Obrigada pela vossa amizade e por tudo o que construímos juntas.

Ao Francisco e à Gabriela, por serem sempre o meu porto seguro e também a todos os meus amigos de Abrantes que partilham comigo as suas vidas há largos anos e sempre me estenderam o braço para não me deixar cair.

Aos meus companheiros, colegas de trabalho e amigos – a Filipa, a Mariana, a Joana, a Beatriz e o Gonçalo. Obrigada pelo apoio e incentivo ao longo deste último ano. Tem sido uma experiência incrível!

A todas as pessoas que contribuíram para que esta investigação fosse possível e a todas as mulheres e homens que lutam por uma sociedade mais justa. Obrigada por não desistirem.

À minha querida avó Conceição, meu maior exemplo e minha inspiração enquanto mulher.

## RESUMO

Inúmeros são os avanços que se têm verificado no domínio da igualdade de género, não só nas organizações, como em toda a esfera social e cultural em que vivemos atualmente. Ainda assim, apesar destes progressos, persistem assimetrias de género nas posições de gestão e liderança (Repetti e Hoffman, 2018).

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a influência de medidas adotadas pelas organizações na promoção da igualdade de género em cargos de gestão e liderança, bem como identificar e sistematizar boas práticas que potenciem essa promoção.

Optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, assente na análise de conteúdo de documentos, de modo a proceder à identificação, recolha e análise de boas práticas de promoção da igualdade de género em cargos de gestão e liderança nas organizações, tanto a nível internacional como nacional, e na realização de entrevistas individuais semiestruturadas a informadores/as privilegiados/as no sentido de complementar a informação reunida, seguida da respetiva análise de conteúdo.

De um modo geral, verifica-se uma lenta melhoria e um aumento pouco significativo de mulheres em cargos de gestão e liderança, em que os fatores culturais e geracionais são apontados como barreiras relevantes à mudança.

**Palavras-chave:** Desigualdade de Género; Segregação Sexual Vertical; Gestão; Liderança; Organizações *Genderizadas*; Boas Práticas; Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

There are innumerable advances in terms of gender equality, not only in organizations, but in the entire current social and cultural context. However, despite these advances, a gender gap still prevalent when it comes to management and leadership positions (Repetti and Hoffman, 2018).

The main objective of this study is to analyze the impact of measures put in place by organizations to promote gender equality in management and leadership positions, as well as to identify and systematize the best practices aimed at fostering that process.

A qualitative methodological approach based on documentation content analysis was chosen to collect data related to good organizational practice, at both international and national levels, and systematize. Thereby, this research was complemented by some semi-directive interviews to privileged informants, followed by a respective content analysis.

In general, there is a slow improvement and a small increase on women in management and leadership positions, where cultural and generational factors are identified as the main barriers to change.

**Keywords:** Gender Inequality; Vertical Sexual Segregation; Management; Leadership; Genderized Organizations; Good Practices; Human Resource Management.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Índice de Quadros .....	vi
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento da Problemática .....	2
2.1. Mulheres e Homens na Liderança: o contexto de Portugal .....	2
2.2. Enquadramento teórico .....	4
2.2.1. As organizações enquanto estruturas imparciais ou influenciadas pelo género .....	4
2.2.2. A sub-representação de mulheres em cargos de gestão e liderança .....	7
2.2.3. Abordagens para a mudança organizacional .....	9
3. Investigação Empírica .....	11
3.1. Opções Metodológicas .....	11
3.2. Análise Documental - Recolha de boas práticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens em lugares de liderança .....	13
3.2.1. Programas internacionais para a promoção da igualdade.....	13
3.2.2. Os esforços a nível nacional .....	17
3.3. O contexto das Entrevistas .....	20
3.3.1. Análise das Entrevistas e Discussão de Resultados.....	23
4. Conclusões, Limitações e Pistas para Investigações Futuras .....	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	40

Anexo 1 – Percentagem de mulheres nos órgãos de gestão das maiores empresas cotadas em bolsa na Europa, em 2018.....	40
Anexo 2 – Comparação entre participação feminina no emprego (%) e participação feminina na gestão (%), Países Membros da EU, 2015.....	41
Anexo 3 – Guião de Entrevistas .....	42
Anexo 4 – Consentimento Informado .....	43
Anexo 5 – Exemplos de boas práticas em empresas selecionadas .....	44
Anexo 6 – Dimensões das Medidas Implementadas pelas Empresas do Fórum iGen .....	45
Anexo 7 - Categorias e Objetivos das questões de entrevista. ....	46



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas/Organizações entrevistadas por apresentarem boas práticas de promoção de igualdade entre mulheres e homens em posições de gestão e liderança.....	21
---	----

## 1. INTRODUÇÃO

São vários os progressos que têm decorrido ao longo dos anos no que concerne à igualdade entre mulheres e homens nas organizações. Ainda assim, apesar desta evolução, a verdade é que as assimetrias de género nas posições de gestão e liderança tendem a persistir (Repetti e Hoffman, 2018).

Até hoje, foram já envidados alguns esforços em Portugal no sentido de se caminhar para um maior equilíbrio entre mulheres e homens nas organizações, como é o caso da Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto, que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Ainda assim, esse esforço, por si só, parece não colmatar, na totalidade, as desigualdades que ainda se verificam, sendo necessário que as próprias organizações definam políticas concretas e boas práticas a adotar, no sentido de se promover a igualdade entre mulheres e homens nestes cargos.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a influência de medidas adotadas pelas organizações na promoção da igualdade de género em cargos de gestão e liderança, bem como identificar e sistematizar boas práticas que potenciem essa promoção.

Em termos de estrutura, numa primeira fase, será realizada uma revisão de literatura centrada na temática da igualdade de género, com especial enfoque na problemática da sub-representação de mulheres em cargos de gestão e liderança. Seguidamente, será feita uma extensa análise documental, com o objetivo de identificar - a nível internacional e nacional - um conjunto de boas práticas exemplares que impactem na mudança organizacional. Esta etapa é complementada com a realização de algumas entrevistas semi-diretivas a informantes privilegiados/as. Por fim, reserva-se um espaço para analisar essas mesmas entrevistas, à luz da literatura anteriormente abordada, documentando-se as respetivas conclusões e limitações do estudo.

## 2. ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

### *2.1. Mulheres e Homens na Liderança: o contexto de Portugal*

A evolução histórica, cultural e social que tem decorrido ao longo dos anos confirma que, apesar do progresso verificado, as desigualdades de género continuam a ser um tema relevante. Há, ainda, um longo caminho a percorrer no que concerne a esta matéria, mais especificamente, no que respeita ao mercado de trabalho e à igualdade de género em cargos de gestão e liderança. Quando falamos de cargos de gestão, referimo-nos a todos aqueles que dizem respeito a órgãos sociais (órgãos de administração e fiscalização) e, por liderança, às funções de primeiro/a gestor/a (Presidente do Conselho de Administração e Gerente) (Informa D&B, 2019).

A presença de mulheres em cargos de gestão nos locais de trabalho europeus continua a ser bastante limitada, apesar de todas as políticas, normas e leis que se têm vindo a implementar, ao longo dos anos, para promover um maior equilíbrio de género na tomada de decisão (Casaca, 2015, 2017). Deste modo, o tema em debate é muito desafiante, visto que exige um esforço no que concerne a práticas, programas e estratégias que consigam impulsionar e promover a mudança. Ainda que, as mulheres atualmente ocupem posições no mercado de trabalho que antigamente não podiam ocupar, a verdade é que essas posições são, de forma geral, hierarquicamente inferiores e mais precárias do que as dos homens, o que evidencia a prevalência de padrões de segregação horizontal (Casaca, 2017).

Tendo em conta a sondagem Especial Euro barómetro sobre igualdade de género, realizada em 2017, 35% das pessoas inquiridas afirmam que os homens são mais ambiciosos do que as mulheres. Em alguns Estados-Membros, este valor subiu para mais de 50% (Eurofound, 2018). Estes resultados levam-nos a constatar que parecem ainda existir representações estereotipadas, em função do género, segundo as quais apenas o perfil associado aos homens reúne as condições necessárias para exercer cargos de chefia e de liderança. Segundo um estudo relativo a dados de 2018, em Portugal a percentagem média de mulheres nos conselhos de

administração das maiores empresas é menor que a média da União Europeia (V. Anexo 1).

Nesta linha de pensamento, e segundo uma outra análise realizada entre 2011 e 2016 pelo Eurofound, a evidência e pertinência de um estudo, é reforçada, uma vez que a maior presença de mulheres em posição de liderança se verifica mais em micro e pequenas empresas e, à medida que a dimensão da organização aumenta, a presença de mulheres em cargos de gestão e liderança diminui. Ainda assim, atendendo a dados do INE divulgados pela CITE, num panorama mais geral, Portugal apresentava um número quase equilibrado de participação de mulheres e homens empregadas/os em 2018, já que 48,9% da população empregada eram mulheres. No entanto, quando observamos mais especificamente estes valores, chegamos à conclusão de que apenas 33,9% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. A diferença entre a participação feminina no emprego e a participação feminina na gestão, em Portugal, é uma das maiores da Europa, tal como se pode observar no Anexo 2 (Eurofound, 2018).

Atualmente, as mulheres perfazem cerca de 61% dos/as licenciados/as em Portugal e, ainda assim, continuam sub-representadas em posições de chefia (Informa D&B, 2018). Embora se verifique um esforço, por parte das organizações, em manter um equilíbrio entre mulheres e homens, este número vai diminuindo à medida que aumenta o nível de responsabilidade do cargo e das funções. Nestas posições, cujo grau de responsabilidade é maior, os números aumentam apenas para os homens. Exemplo disto é a Análise Informa D&B, ao declarar que a grande maioria (73%) das funções de direção executiva em Portugal, são ocupadas por homens. A área de Recursos Humanos é a única função de direção onde se verifica maior paridade ou equidade de género, uma vez que 60% dos/as Diretores/as de qualidade e técnicos/as são mulheres. Não obstante, apenas 10,4% das mulheres ocupam o cargo de Diretor/a Geral (Eurofound, 2018).

## 2.2. Enquadramento teórico

### 2.2.1. As organizações enquanto estruturas imparciais ou influenciadas pelo género

A sub-representação das mulheres em cargos de gestão de topo e liderança – fenómeno designado por segregação sexual vertical - continua a ser uma das características mais marcantes das organizações portuguesas (Casaca, 2017). Este fenómeno pode ser também expresso pela metáfora do *glass ceiling* ou, em português, teto de vidro. Quarenta anos depois, esta expressão ainda é reconhecida como “a barreira invisível que impede que as mulheres subam ao degrau superior da escada corporativa, independentemente de suas qualificações ou conquistas” (Mishra, 2014, p.67). Falamos, por exemplo, da crença de que existe um só grupo limitado de trabalhadores/as competentes para cargos de gestão e liderança. Todos estes exemplos perpetuam os padrões de dominação masculina no local de trabalho. Este fenómeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, excluindo também a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional e a falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres na mesma empresa (Glass Ceiling Commission, 1995). Imagine-se, a título de exemplo, um edifício com dois pisos, em que, no segundo piso, apenas encontramos homens que assumem cargos de direção nas suas organizações e, no piso inferior, encontramos os/as que exercem cargos de gestão intermédia. Esses dois pisos não estão separados por um teto normal, mas, sim, por um teto de vidro, o que permite às mulheres, no piso inferior, observar os lugares disponíveis para posições superiores; no entanto, o teto impede-as de os alcançar. (Marques e Ferreira, 2015).

Outra metáfora também utilizada para descrever e explicar este fenómeno de sub-representação de mulheres em posições de chefia é a metáfora do *leaky pipeline* ou, em português, o oleoduto que pinga. Esta metáfora é utilizada para descrever várias situações. Por um lado, a realidade vivida pelas mulheres que possuem formação superior e preparação para assumir cargos de chefia, mas acabam por ficar retidas a desempenhar outras funções - mais relacionadas com as áreas de apoio e suporte dos negócios - enquanto os homens mantêm o controlo e ocupação de posições

estratégicas e de gestão geral (Casaca e Lortie, 2017). Por outro lado, pode ainda referir-se ao grande número de mulheres que, por fatores e barreiras externas e internas à organização, simplesmente abdicam da sua carreira antes de conseguir sequer alcançar posições de maior responsabilidade (Repetti e Hoffman, 2018). O caminho para solucionar a exclusão e discriminação das mulheres nas organizações implica questionar e desconstruir a conceção de que as organizações são neutras em relação ao género. Para que tal aconteça, é necessário desenhar e implementar planos de gestão de mudança que vão ao encontro da extinção destas desigualdades, revendo-se e alterando-se algumas políticas e as práticas que impactem diretamente no acesso das mulheres a posições estratégicas, tornando-as alcançáveis a todos/as, independentemente do sexo ou de outros fatores (Casaca e Lortie, 2017).

Tendo em conta o exposto, um dos principais desafios continua a ser compreender o motivo pelo qual parece persistir a supremacia masculina nas estruturas das organizações (Acker, 1998). Segundo Allyson Stokes (2017) e, tendo como base a teoria sobre organizações *genderizadas* de Acker (1990), reforça-se a ideia de que as organizações e as suas estruturas não são, efetivamente, *gender neutral*, mas são sim concebidas e organizadas de forma desigual para homens e mulheres. Para que seja possível compreender, em pleno, o que significa as organizações serem marcadas pelo género ou neutras ao género, é importante compreender, em primeiro lugar, o que realmente significa o conceito de *gendered organizations*. Stokes (2017) refere-se a estas organizações, apoiando-se na conceção de Acker e caracteriza-as, tendo em conta não só o tipo de práticas e políticas utilizadas (formais e informais) como também as suposições e regras que estão na base das organizações e que tendem a privilegiar os homens, em comparação com as mulheres. Assim, as organizações acabam por criar práticas, símbolos, divisões do trabalho e outras lógicas organizacionais que operam como reprodutoras de desigualdades entre homens e mulheres.

Neste sentido, Acker equaciona a existência de uma “subestrutura de género que subjaz à organização” (Acker, 1998, p.197) e que, de alguma forma, contraria toda e qualquer tentativa de alcançar a igualdade entre mulheres e homens nas organizações, operando no sentido inverso e reproduzindo essas desigualdades

nesse contexto. Esta subestrutura não é apenas ideológica, pois manifesta-se e reproduz-se através de todas as práticas organizacionais que são supostamente neutras no que toca ao género. Falamos, por exemplo, de “ferramentas textuais de gestão usadas para especificar tarefas de trabalho, responsabilidades, coordenação de atividades, procedimentos de fixação de salários, processos de promoção, avaliações de desempenho”, entre outras. (Acker, 1998, p.197). A autora acredita que essa subestrutura está presente em todos ou quase todos os momentos de um dia normal de trabalho e na suposição de que a norma corresponde ao comportamento de um trabalhador homem – alguém com menos preocupações e obrigações fora do local de trabalho. Assim, quanto mais esta subestrutura de género se for reproduzindo, mais o contexto organizacional se vai moldar a ela, tornando-se *genderizado*. O que se pode fazer para travar e impedir que estas subestruturas se globalizem é alterar as próprias condições que as fizeram nascer. Ou seja, algumas mudanças, como a reorganização das organizações em direção a estruturas cada vez menos hierarquizadas, a maior flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar remotamente são exemplos concretos de mudanças que podem combater essas estruturas (Acker, 1998).

A sub-representação de mulheres em cargos de gestão e liderança acaba por se dever, em grande parte, a práticas enviesadas em função do género, geradoras de discriminação direta<sup>1</sup> e indireta<sup>2</sup> nas organizações empregadoras e no mercado de trabalho no geral (Brands e Fernandez, 2017). De um modo geral, quando falamos em organizações *genderizadas* e estruturas que reproduzem as desigualdades entre homens e mulheres nas organizações, falamos sobretudo daquilo que é a cultura das

---

<sup>1</sup> “Discriminação direta, sempre que, em razão de um fator de discriminação, uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável” (Artigo 23.º do Código do Trabalho, 2018).

<sup>2</sup> “Discriminação indireta, sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa, por motivo de um fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras, a não ser que essa disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo e que os meios para o alcançar sejam adequados e necessários” (Artigo 23.º do Código do Trabalho, 2018).

organizações. Embora surjam, gradualmente, novas práticas e regras que tornam possível a idealização de um maior equilíbrio entre mulheres e homens nas organizações, a verdade é que a cultura organizacional da maioria das empresas continua a ser pouco inclusiva (Haile, Emmanuel e Dzathor, 2016).

### *2.2.2. A sub-representação de mulheres em cargos de gestão e liderança*

A sub-representação das mulheres é justificada com base em barreiras que vão para além das suas capacidades ou competências técnicas e profissionais. Muitas vezes, a pressão decorrente da dificuldade em conciliar a vida profissional com a familiar acaba por ser a barreira mais frequente para esta sub-representação, já que as organizações são, na sua maioria, pouco flexíveis no que toca a práticas de conciliação de trabalho/família (Haile *et al.*, 2016). Acresce ainda referir que, para além destas conceções, as mulheres são também vistas como não possuindo as características e competências certas para assumirem posições de gestão e liderança, pelo facto de a sua imagem não se enquadrar naquilo que é a imagem típica e frequente de um líder e, por isso, são frequentemente subavaliadas em comparação com os homens (Braun, Stegmann, Bark, Junker e Dick, 2017). E são eles que, em oposição, são regularmente vistos como possuidores de todas as características - sociais e profissionais - mais adequadas para assumir esse tipo de posições. A sub-representação das mulheres em posições de chefia aumenta ainda mais a sua perceção e visibilidade como não dignas ou capazes de tal, gerando-se uma espécie de efeito de invisibilidade de mulheres nestas posições (Casaca e Lortie, 2017). A verdade é que, se apenas observamos homens a ocupar cargos de liderança e gestão, então acontecerá que o estereótipo que associa o género masculino à liderança vai também ele ser reforçado ao longo do tempo, acentuando, uma vez mais, esta sub-representação das mulheres (Casaca e Lortie, 2017).

Geralmente, consideram-se como características mais importantes para a vida profissional a possibilidade de se trabalhar longas horas, o compromisso com a organização que permita responder a todas as exigências da função, em qualquer altura do dia, o que obriga a uma organização da vida pessoal em função da vida profissional. Este tipo de expectativas, que estão na origem da criação do modelo



ideal de trabalhador/a, tem por base as sociedades assentes na supremacia masculina em que ainda vivemos (Bierema, 2016). Por essa razão, a imagem do/da ideal trabalhador/a, comprometido/a com o trabalho, pode desviar-se da representação socialmente dominante, associada à feminilidade e ao papel social da mulher (Bierema, 2016). Estas situações levam-nos a concluir que as carreiras ainda seguem um modelo muito tradicional e clássico que abarca mais facilmente um estilo de vida masculino do que feminino. Tal como Lewis e Humbert (2010) afirmam, a construção social em torno do trabalhador/a ideal ainda converge com padrões de masculinidade, o que pode obrigar as mulheres a terem de optar pela carreira profissional ou pelos cuidados familiares. Essa é, muitas vezes, a realidade que as mulheres enfrentam, uma vez que a ocupação de cargos de alta gestão leva a que essa escolha possa ter de acontecer por não existir ainda uma estrutura organizacional flexível que ofereça soluções às mulheres. Assim, ao se depararem com esta escolha, é comum que as mesmas optem por abdicar da sua vida profissional em função da sua família – exemplo ilustrado pela metáfora do *leaky pipeline* (Repetti e Hoffman, 2018).

Um outro influente obstáculo no caminho da igualdade entre mulheres e homens são os estereótipos de género que estão, de forma mais ou menos consciente, enraizados nas organizações. (Casaca e Lortie, 2017). Os estereótipos estão associados às conceções tradicionais de género, segundo as quais as mulheres são caracterizadas por apresentarem uma personalidade mais associada aos cuidados da família e do lar e por traços mais carinhosos e prestáveis, enquanto os homens são, opostamente, associados à força, confiança, ambição e assertividade – características usadas frequentemente para descrever líderes (Braun *et al.*, 2017).

Seguindo a mesma linha de pensamento, as mulheres para além de serem percecionadas e caracterizadas pelos aspetos supraditos, têm ainda de encarar e enfrentar aquilo a que se chama *double bind dilemma* ou, em português, o dilema da duplicidade de critérios (Debebe, 2017). Segundo a autora, este dilema trata e reflete o modo como as mulheres que ocupam posições de liderança tendem a ser criticadas. Se por um lado, agirem de acordo com o estereótipo feminino, ao se comportarem de forma mais feminina, serão percecionadas como menos

competentes e incapazes de agir como um líder. Por outro lado, se o seu comportamento fugir a esse mesmo estereótipo feminino, acabam por ser julgadas por serem diferentes e possivelmente até demasiado agressivas (Debebe, 2017). Alguns estudos afirmam que existem duas estratégias que possibilitam às mulheres lidarem melhor com este dilema. A primeira passa pela tentativa de se adequarem às expectativas da empresa. Ou seja, caso estejam numa empresa onde a competência possa estar associada à masculinidade (área das ciências exatas, por exemplo), a mulher deve “suprimir” a sua feminilidade para ser percebida como líder competente. O mesmo acontece, caso estejamos a falar de empresas ou setores mais femininos, como, por exemplo, a enfermagem, em que já é possível associar a competência à feminilidade. A segunda estratégia, opostamente, passa por resistir a estes padrões de género da sociedade e das organizações e tentar erradicar as associações de competências e qualificações a qualquer género (Debebe, 2017).

### *2.2.3. Abordagens para a mudança organizacional*

A inserção das mulheres no mercado trabalho e os esforços levados a cabo para que as mesmas possam alcançar posições hierarquicamente superiores são temas que têm vindo a ser cada vez mais trabalhados, ao longo dos anos, continuando a ser um fator de extrema relevância para o desenvolvimento internacional (Coleman, 2010).

Segundo Ely e Meyerso (citadas/os por Casaca e Lortie, 2017, p. 31), existem quatro perspetivas diferentes de género que impactam na forma como as organizações abordam esse tema e se aproximam de estruturas mais igualitárias para homens e mulheres. A primeira perspetiva denomina-se *Fix the Women*, segundo a qual “as mulheres são o principal alvo da mudança” (Casaca e Lortie, 2017, p.31). Esta abordagem baseia-se numa visão liberal e individualista que considera que as organizações operam, de forma racional, isentas de processos ou atitudes discriminatórias e que as mulheres não alcançam posições de topo porque não têm as qualificações e a experiência de gestão necessária para o fazerem. Esta perspetiva defende que não existem quaisquer diferenças entre homens e mulheres. As diferenças que existem são socialmente construídas e têm origem nos processos

de socialização que vêm condicionar, desde cedo, as opções educacionais das crianças e, de alguma forma, as suas perspetivas e ambições futuras. Neste sentido, é importante que as mulheres possam ter acesso, desde cedo, ao apoio e formação que as ajude a desenvolver competências e “estilos de liderança e gestão” (Casaca e Lortie, 2017, p.31) que tais posições requerem e que são necessárias para superar as desigualdades de género nesses lugares de topo. O argumento é o de que, por vivermos num mundo organizacional marcadamente dominado pelos homens, é necessário que as mulheres se consigam adaptar a esses ambientes. Ainda assim, tal perspetiva não explica nem justifica o motivo pelo qual as mulheres, com qualificações iguais ou superiores às dos homens, não tenham as mesmas oportunidades de carreira.

A segunda abordagem, por outro lado, afirma que existem diferenças entre homens e mulheres, realçando-se a importância de as celebrarmos. O facto de vivermos numa sociedade marcadamente masculina e patriarcal faz com que as características femininas (e as mulheres) sejam desvalorizadas, em função do homem. Por isto, torna-se inegável que existem diferenças entre estes dois sexos e, como tal, há que reconhecer e valorizar essas diferenças. Assim, esta teoria rejeita totalmente o conceito de igualdade, substituindo-o sim pelo conceito de equidade, reconhecendo as diferenças entre homens e mulheres como forma de transformar as organizações em contextos que valorizem a diversidade e a coexistência de estilos de liderança masculinos e femininos (Casaca e Lortie, 2017). Uma terceira abordagem argumenta que as organizações têm estruturas de poder que originam diferentes oportunidades para homens e mulheres, defendendo a importância de serem criadas medidas de ação positiva que garantam a igualdade de oportunidades. A quarta e última abordagem reforça a urgência e importância de serem revistas as culturas organizacionais dominantes, que acabam por ser as principais responsáveis pela reprodução de estruturas, comportamentos e mecanismos que perpetuam a desigualdade entre homens e mulheres (Casaca e Lortie, 2017, p.33). Tal significa que, como mencionado anteriormente, as mulheres encontram-se ainda em desvantagem quando comparadas com os homens, sendo que as organizações incorporam em si práticas que reproduzem este fenómeno.

### 3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

#### *3.1. Opções Metodológicas*

Para o desenvolvimento desta investigação optou-se pelo método qualitativo, mais precisamente por uma extensa análise documental, complementada pela realização de algumas entrevistas semiestruturadas a informantes privilegiados/as de entidades e/ou outras organizações que têm desenvolvido boas práticas para a igualdade entre mulheres e homens em cargos de gestão e liderança. A análise documental é um método que faz parte das pesquisas qualitativas e diz respeito à pesquisa e análise de documentos. Esta tarefa exige capacidade de pesquisa, seleção e interpretação das fontes consultadas de modo a tornar a base do estudo mais estruturada e coesa em termos de conteúdo (Kripka, Scheller e Bonotto, 2015). É através da análise documental que se pretende iniciar o estudo empírico, de maneira a compreender melhor e mais amplamente o fenómeno em estudo.

Assim, mediante a análise dos relatórios apresentados pelo Fórum iGen – Fórum Organizações para a Igualdade - como resultado de uma iniciativa da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) - para os anos mais recentes, de 2016 e 2017, chegamos à conclusão de que existem já algumas organizações reconhecidas pelos esforços realizados para promover a igualdade entre homens e mulheres. De entre todas as dimensões em que as boas práticas se podem enquadrar, o objetivo, nesta fase, foi identificar quais as dimensões que mais se relacionavam com a temática em estudo, para se proceder, posteriormente, ao contacto com entidades e organizações que acrescentariam mais valor e conteúdo à investigação. Paralelamente, procedeu-se também à identificação, análise e sistematização de conteúdos semelhantes – entidades e organizações conhecidas pela promoção de boas práticas neste âmbito – mas a nível internacional.

Posteriormente à seleção das organizações, pretendeu-se prosseguir com a realização de algumas entrevistas semi-diretivas com dirigentes e agentes responsáveis pela implementação de boas práticas de promoção da igualdade entre homens e mulheres nas diferentes entidades e organizações, de modo a analisar e interpretar as opiniões, expectativas em torno do tema em debate de forma mais

detalhada. As entrevistas semi-diretivas “permitem que as pessoas respondam mais nos seus próprios termos do que as entrevistas ou questionários padronizados, e fornecem ainda uma estrutura maior de comparabilidade em relação a outras entrevistas” (May, 2006, p. 123). Desta forma, foi igualmente possível, ainda que tendo um guião (anexo 3), deixar em aberto a oportunidade dos/as entrevistados/das acrescentarem conteúdos pertinentes ou até mesmo colocar novas questões que se revelem pertinentes no decorrer da entrevista.

O principal objetivo da realização de entrevistas prendeu-se com a captação das perspetivas dos/as representantes, tendo em conta a sua experiência pessoal e profissional. As entrevistas permitem trabalhar outros conteúdos que não se limitam a respostas padronizadas e predefinidas, sendo assim possível, num primeiro momento, compreender qual a importância da igualdade de género para a cultura da organização e descobrir também quais as relações e transformações que a implementação de boas práticas tem vindo a originar.

No que diz respeito ao universo de pesquisa, considerando a análise efetuada relativamente às entidades e outras organizações reconhecidas como exemplares na promoção da igualdade de género, tendo também o Fórum iGen como identificador de algumas delas, tentou-se, num momento inicial, contactar todas as organizações que demonstrassem preocupação com a temática da dessegregação sexual vertical. Procurou-se, acima de tudo, encontrar organizações com práticas especificamente promotoras da igualdade em posições de gestão e liderança. Considerando o tipo de estudo a realizar, o número reduzido de entidades e organizações com práticas enquadradas nesta dimensão, o número de organizações disponíveis a partilhar informações sobre os mesmos e as respostas obtidas face ao pedido de entrevista, culminou na realização de seis entrevistas.

No que concerne ao registo das entrevistas, recorreu-se quer a apontamentos no decurso da entrevista, quer ao registo áudio, de modo a que a transcrição fosse feita de forma o mais fiel possível e permitisse recolher todos os conteúdos pertinentes. Para isso, foi elaborado um documento de consentimento informado (anexo 4), previamente assinado, onde consta uma breve explicação sobre o estudo a realizar,

a finalidade da informação recolhida e os direitos que o/a entrevistado/a tem, caso pretenda o anonimato e/ou a não gravação áudio da entrevista.

### *3.2. Análise Documental - Recolha de boas práticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens em lugares de liderança*

#### *3.2.1. Programas internacionais para a promoção da igualdade*

Nos dias de hoje, são várias as empresas que, gradualmente, vão criando e implementando planos e políticas de igualdade de género. Apesar de existir cada vez mais consciencialização sobre os benefícios da igualdade entre homens e mulheres em posições de liderança e tomada de decisão, este processo caminha ainda de forma bastante lenta, variando também este ritmo de país para país. Continuam a existir ainda muitas barreiras que impedem o acesso das mulheres a posições de liderança e, de entre elas, a ausência de programas, políticas e mecanismos que visem a promoção, implementação e monitorização das medidas de igualdade já existentes, bem como a criação de novas práticas. O que se pretende com estes planos é o *mainstreaming* de género, definido como “a (re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspetiva da igualdade de género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores geralmente implicados na decisão política” (CIDM, 1999, p. 30 citado em Monteiro e Ferreira, 2011, p.126). O *mainstreaming* de género implica não só uma transformação externa, como também uma diferente gestão interna das organizações, conduzindo a uma “cultura organizacional mais igualitária” (Monteiro e Ferreira, 2011, p.126).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), no âmbito da *Conference on improving women's access to leadership*, em 2016, enunciou boas práticas que algumas organizações têm vindo a adotar, no sentido de promover a igualdade de género em cargos de liderança. Neste sentido, baseou-se em algumas práticas cuja eficácia fora já comprovada - Recomendação da OCDE sobre Igualdade de Género no Emprego, Educação e Empreendedorismo de 2013 - e tentou-se assim desenvolver várias ferramentas que poderiam ajudar os países a superar estes desafios, abrangendo tanto organizações públicas como também

privadas (OCDE, 2016). Surge, assim, uma lista de ações concretas que podem potenciar o acesso de mulheres a posições de tomada de decisão, primeiramente, para cargos públicos:

1. Promoção da diversidade de género tanto nos órgãos parlamentares como nos executivos, com base em quotas, leis de paridade e metas voluntárias, de modo a vincular proporções de género nos partidos políticos e estabelecer penas para o incumprimento destas medidas;
2. Criação de requisitos de divulgação; definição de metas ou quotas que assegurem uma abordagem mais transparente e baseada no mérito de modo a garantir a igual oportunidade de acesso a cargos públicos mais seniores e a nomeações judiciais; padrões claros e transparentes de recrutamento e ampla publicação de vagas;
3. Desenvolvimento de planos que promovam uma maior conciliação entre vida profissional e familiar - por exemplo, horários de trabalho flexíveis - e criação de incentivos para que os homens possam tirar mais licenças para cuidar das crianças;
4. Criação de programas em instituições públicas que visem desenvolver e treinar a capacidade de gestão e liderança das mulheres e promoção de mais modelos femininos na vida pública;
5. Monitorização das práticas implementadas através da regular recolha de dados e reavaliação do seu alinhamento com o objetivo esperado.

No que respeita às entidades privadas, a OCDE oferece também uma lista das dez melhores medidas para promover a igualdade de género em posições de liderança, entre elas:

1. Consideração das mulheres para todas as posições e operações da empresa;
2. Formação de liderança para as mulheres;
3. Atribuição de tarefas visíveis e desafiantes às mulheres que exercem cargos de gestão;

4. Criação de programas de *mentoring* para as mulheres;
5. Apoio à gestão de alto nível para uma melhor estratégia de igualdade de género;
6. Reconhecimento e apoio das mulheres;
7. Criação de uma cultura organizacional mais inclusiva;
8. Maior consciencialização dos/das gestores/as para a importância das mulheres em posições de liderança;
9. Padrões de trabalho mais flexíveis;
10. Estabelecimento de metas e objetivos e monitorização dos progressos.

Neste contexto surge ainda uma lista de boas práticas que estão já a ser implementadas em algumas empresas, tal como se pode observar no anexo 5, e que incluem medidas como a criação de espaços que promovam uma cultura mais inclusiva para as mulheres em cargos de gestão, potenciando assim as suas carreiras - Fórum Internacional de Talentos para Mulheres da Sodexo. Também a criação de programas de formação e *mentoring* já começam a existir e são algumas as empresas que os desenvolvem, como é o caso da Hindustan Unilever Limited, a Manulife Japan, a PepsiCo México e o National Australia Bank (OCDE, 2016).

Têm também sido concebidos e desenvolvidos alguns programas que visam promover um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos cargos de liderança e gestão, a nível internacional, como é o caso do programa da Confederação Norueguesa de Empregadores (NHO), já reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como uma boa prática. Este programa, tendo em conta a baixa proporção de mulheres no setor privado, visa implementar um programa de desenvolvimento de liderança para as mulheres – o *Female Future*. O seu objetivo é desenvolver competências de liderança a fim de aumentar o número de mulheres nos conselhos de direção e em outras posições de gestão, incentivar a igualdade de género no local de trabalho, tornar o setor privado mais atrativo para as mulheres e providenciar mais ferramentas e competências que permitam às mulheres exercer estes cargos. Este programa é composto por vários módulos e por uma avaliação que visa compreender os progressos conseguidos. Este é o esforço da NHO para promover o recrutamento de mais mulheres para cargos executivos e



de liderança e os resultados são bastante positivos: duas, em cada três participantes do *Future Female*, alcançaram posições no conselho de direção ou foram promovidas num prazo de seis meses, após terem participado no programa; seis, em cada dez participantes, verificaram uma progressão na sua carreira e assumem posições de liderança; sete, em cada dez, afirma que este programa lhes deu mais conhecimento e competências de liderança <sup>3</sup>.

Também a McKinsey & Company investiu nesta temática e tem vindo a combater a sub-representação das mulheres em posições de liderança desde 2012, com a criação do programa *Next Generation Women Leaders* (NGWL), que decorre em Paris e, mais recentemente, também no Brasil e nos Estados Unidos da América, consiste num workshop de três dias, no decurso do qual os participantes conhecem e exploram a importância das mulheres na liderança e, ao mesmo tempo, têm a oportunidade de aprender e treinar as suas competências de liderança. O prémio final da NGWL é uma bolsa financeira composta também por orientação e *mentoring* dos/das consultores/as da McKinsey <sup>4</sup>.

A P&G desenvolveu também um programa com contornos semelhantes ao anterior - o *P&G Future Female Leaders for Sales* – um evento/seminário em que é dada a oportunidade aos/às participantes de conhecer as carreiras na P&G e de conversar com um grupo de futuras líderes femininas sobre as suas experiências. <sup>5</sup>

Na Bélgica surgiu uma iniciativa sem fins lucrativos, organizada por cinco mulheres, que tinha como objetivo aumentar a representação das mulheres em empresas públicas e privadas, criando-se uma *pool* de mulheres com experiência e competências para assumir posições de liderança. Foi assim que nasceu o programa

---

<sup>3</sup>Disponível em: <https://www.itcilo.org/en/the-centre/programmes/employers-activities/world-map-good-practices/the-female-future-programme-in-norway>. Acesso a 4 de maio de 2019.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.mckinsey.com/next-generation-women-leaders/overview>. Acesso a 4 de maio de 2019.

<sup>5</sup>Disponível em: <http://placement.uniroma2.it/2019/04/10/procter-gamble-future-female-leaders-for-sales/>. Acesso em 4 de maio de 2019.

*Women on Board*<sup>6</sup>. Em 2009, este projeto contava já com alguns apoios financeiros, o que permitiu que em 2010 fosse criado um grupo com cerca de 40 mulheres que reuniam competências de gestão. Assim, começou a ser concedido acesso a essa *pool* de candidatas tanto por empresas privadas como públicas, e o sucesso dos anos seguintes fez com que, em dezembro de 2018, essa *pool* já contasse com quase 300 mulheres. O objetivo de consciencializar as empresas de que as mulheres têm capacidades de gestão foi-se tornando assim, ao longo dos anos, cada vez mais presente, o que faz com que a *pool* de talentos femininos continue a crescer.

A Espanha acompanha também estes atuais desenvolvimentos no que toca à promoção da igualdade entre mulheres e homens em posições de liderança, criando assim o projeto *Promociona*. Este programa tem o mesmo objetivo dos anteriores: a existência de mais mulheres nas posições de alta gestão das empresas. E também se dirige a todas as empresas que se queiram comprometer com uma cultura de diversidade e promoção da mulher. O *Promociona* consiste num programa de formação e desenvolvimento, com a duração de um ano, para futuras líderes, garantindo uma orientação especializada por mentores/as para que alcancem competências de gestão e liderança<sup>7</sup>. Esta iniciativa conta já com 612 participantes e 370 empresas diferentes onde se verificou um aumento de 45% de promoções de mulheres a cargos de gestão.

### 3.2.2. Os esforços a nível nacional

É hoje amplamente reconhecido que as próprias empresas, privadas e públicas, devem desenvolver os seus planos para a igualdade entre mulheres e homens e se organizem internamente de modo a erradicarem este problema e potenciarem um desempenho mais responsável e sustentável para a organização.

A PWN Global – uma comunidade global que trabalha no sentido de promover níveis de liderança mais equilibrados entre homens e mulheres, através de formação

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://womenonboard.be/about-us/history/>. Acesso em 4 de maio de 2019.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://proyectopromociona.com/#en-que-consiste>. Acesso em 4 de maio de 2019.

online ou presencial – criou 28 *networks* locais, em diferentes países, sendo um deles o PWN Lisbon. Segundo o *website* da PWN Lisbon, Portugal é um dos países europeus onde menos mulheres estão a conseguir “quebrar o teto de vidro” e a ascender a posições de liderança, o que reforça ainda mais a sua pertinência e missão. A PWN Lisbon trabalha no sentido de promover programas para apoiar o desenvolvimento das carreiras das mulheres, através de *coaching*, *mentoring* e outras atividades que potenciem a preparação das mulheres para assumirem mais posições de tomada de decisão. Esta preparação pode ser feita através de seminários online ou formações presenciais, e também através de todo o *networking* que o programa permite realizar. Para a PWN Lisbon, uma organização plural e com maior diversidade beneficia sempre em termos de negócio e vantagem competitiva. A criação de um movimento de pessoas que tem como objetivo rumar em direção a uma liderança mais equilibrada, em termos de género, e conectar pessoas através de uma rede mais global que inspira os/as líderes de hoje a criar melhores líderes para amanhã.<sup>8</sup>

Foi também neste âmbito e com objetivos semelhantes que surgiu o iGen, já referido anteriormente, que, ao longo dos anos, desenvolveu este projeto com várias entidades e organizações portuguesas com o objetivo de promover a igualdade entre homens e mulheres no trabalho.<sup>9</sup> Surgiu assim a necessidade de construir um grupo que se comprometesse em promover, cumprir e partilhar, nas respetivas empresas e organizações, um conjunto de práticas e medidas que têm como principal objetivo a igualdade de género nas organizações. O Fórum iGen desenvolveu, assim, um conjunto de boas práticas e medidas que têm como principal objetivo impactar em diferentes dimensões organizacionais de modo a criar organizações mais igualitárias em termos de género. Estas medidas foram concebidas, tendo em conta as necessidades internas das empresas e distribuem-se por nove dimensões, a saber: 1) Missão e valores da organização; 2) Recrutamento e seleção de pessoas; 3) Aprendizagem ao longo da vida; 4) Remuneração e gestão de carreira; 5) Diálogo

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://pwnlisbon.net/>. Acesso em 4 de maio de 2019.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://cite.gov.pt/> Acesso em 4 de maio de 2019.

social e participação de trabalhadores e/ou de suas organizações representativas; 6) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho; 7) Informação, comunicação e imagem; 8) Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; 9) Proteção na parentalidade e assistência à família<sup>10</sup>.

Tendo em conta o Relatório de 2017 do Fórum iGen, das 67 organizações membro, no final desse ano, 44 definiram 130 medidas e implementaram 112. Segundo o relatório de 2016, cerca de 47% das organizações não tinham nenhuma mulher a ocupar cargos no conselho de administração e apenas 3% das empresas tinham uma distribuição equilibrada neste nível hierárquico. Em 2017, estes valores decrescem bastante, passando a ser apenas 27% organizações sem mulheres nos seus quadros de administração e já 11% apresentam uma distribuição equilibrada a este nível hierárquico (15 empresas). Ainda não sendo os números idealmente desejados, refletem já alguma consciencialização e mudança organizacional. No que respeita a cargos de direção, os avanços não são tão notórios, uma vez que apenas 17 das organizações apresentam um rácio de mulheres inferior a 30% (igual de 2016 para 2017).

De todas as práticas e políticas implementadas, apenas 7,3% impactam na dimensão “remunerações e gestão de carreira”, dimensão que engloba os movimentos na carreira, promoções e lugares de tomada de decisão – tal como se pode verificar no anexo 6. Esta realidade alerta-nos para o facto de continuar a ser necessário investir na consciencialização da importância de uma maior equidade entre mulheres e homens em posições de tomada de decisão, pois, por mais melhorias que se tenham vindo a verificar ao longo dos anos no que respeita à igualdade entre mulheres e homens nas organizações, ainda pouco parece ter sido feito para permitir o igual acesso a cargos de liderança<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://cite.gov.pt/> . Acesso em 4 de maio de 2019.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://cite.gov.pt/> . Acesso em 4 de maio de 2019.

### *3.3. O contexto das Entrevistas*

Dada a necessidade de conhecer, com mais pormenor, o trabalho desenvolvido por algumas organizações e empresas no país, optou-se pela realização de entrevistas a informantes privilegiados/as.

Cumprе aqui referir a relevância do trabalho nesta área que tem vindo a ser realizado em Portugal por empresas e outras entidades que estão comprometidas com a promoção da igualdade de género, incluindo algumas que são membros do Fórum iGen. Com o seu exemplo, foram abrindo caminho, contribuindo para que o tema da igualdade de género comece a ser cada vez mais debatido. Na verdade, são já muitas as organizações que promovem políticas e práticas no sentido de se caminhar para uma realidade mais igualitária. Ainda assim, continua a ser uma restrita minoria da amostra as empresas e organizações que abordam esta problemática do ponto de vista das carreiras, da gestão e da liderança. Como tal, foi possível, nesta investigação, identificar cerca de dez entidades e organizações que, publicamente, tenham divulgado práticas neste sentido, o que mais tarde se revelou, em seis entrevistas, que surgiram então com o objetivo de complementar toda a análise documental já realizada.

Para a realização dessas entrevistas foi feito um levantamento de organizações que estivessem a implementar ou que já tivessem implementadas algumas boas práticas de promoção da igualdade entre homens e mulheres em cargos de gestão e liderança, tendo sempre em consideração que essa era a dimensão de foco neste trabalho. Assim, através de várias pesquisas e também do próprio Fórum iGen, foi possível encontrar algumas entidades e entrar em contacto para a realização das entrevistas. Pode encontrar-se no Quadro 1 as entidades e organizações cujas informantes privilegiadas foram entrevistadas e uma breve descrição da boa prática que têm a decorrer. Das seis entrevistas realizadas, todas elas foram concedidas por mulheres que eram ou foram as responsáveis pela implementação dessas mesmas práticas, tendo-se realizado três entrevistas presenciais e três entrevistas por videochamada, de modo a causar o menor transtorno às entrevistadas.

**Quadro 1** – Empresas/Organizações entrevistadas por apresentarem boas práticas de promoção de igualdade entre mulheres e homens em posições de gestão e liderança.

Organizações contactadas (com entrevistas a representantes)	Informação Geral sobre as Organizações	Boas Práticas de promoção de Igualdade de Género
1. Baía do Tejo	Criada no ano de 2009, tem como principal missão promover o Projeto Arco Ribeirinho Sul e criar condições para a instalação de diversas atividades económicas acrescentando valor à requalificação urbana e ambiental. <sup>12</sup>	Criação de um programa de formação e <i>coaching</i> para as mulheres - Programa de Desenvolvimento e <i>Performance</i> .
2. Montepio	Fundado em 1844 como entidade anexa ao Montepio Geral, posiciona-se como um grupo bancário e financeiro diversificado e alinhado com a sua natureza e finalidades mutualistas. <sup>13</sup>	Programa de <i>mentoring</i> cujo objetivo é organizar programas de formação e desenvolvimento de competências direcionado às colaboradoras.
3. Vieira de Almeida	Fundada por Vasco Vieira de Almeida, conhecido por altos padrões éticos e de rigor profissional, a VdA é uma firma com mais de 270 advogados e	Programa <i>Women on Boards</i> , que se materializa num curso intensivo de <i>soft</i> e <i>hard skills</i> de particular relevância para a liderança.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.baiadotejo.pt/pt>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.bancomontepio.pt/institucional/banco-montepio>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

	com presença em diversas jurisdições. <sup>14</sup>	
4. Executiva	Fundada por Isabel Canha e Maria Serina, jornalistas de negócios, a Executiva é uma entidade que potencia e dá visibilidade a mulheres líderes. <sup>15</sup>	Plataforma que potencia e dá visibilidade a mulheres líderes, através de um website, conferências e livros.
5. McKinsey & Company	Fundada em 1926, a McKinsey & Company é uma consultora Americana reconhecida como líder no mercado. A sua principal missão é ajudar os seus clientes a alcançar melhores e mais sustentáveis performances sustentáveis. <sup>16</sup>	Programa <i>Next Generation Women Leaders</i> , que consiste num workshop onde podem aprender e treinar as suas competências de liderança.
6. PWN Lisbon	A PWN Lisbon é uma filial portuguesa da PWN Global, que constitui uma comunidade global de pessoas e empresas que têm como missão acelerar a o equilíbrio entre mulheres e homens em posições de liderança.. <sup>17</sup>	Programas de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e outras atividades que potenciem a preparação das mulheres para assumirem mais posições de tomada de decisão.

---

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.vda.pt/pt/sobre-nos/quem-somos/>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://executiva.pt/quem-somos-e-o-que-nos-move/>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.mckinsey.com/pt>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://pwnglobal.net/>. Acesso em 6 de outubro de 2019.

O guião das entrevistas foi construído com perguntas comuns às seis entrevistadas, mas também com questões específicas tendo em conta a(s) boa(s) prática(s) identificada(s), de modo a que fosse possível uma análise comparativa e aprofundada. Este guião continha oito questões de resposta aberta. As primeiras três questões pretendiam compreender melhor a contextualização do tema para a empresa e a forma como o tema foi e estava a ser encarado internamente; seguidamente apresentavam-se três perguntas sobre a/as boa/s prática/s que tinham a decorrer, como as monitorizavam e eram também pedidos outros exemplos de boas práticas que se podiam implementar. Por fim, colocavam-se duas questões sobre qual o impacto externo que uma postura responsável e sensível a este tema poderia ter e qual a opinião da entrevistada sobre o avanço de Portugal neste domínio. O suporte utilizado para as entrevistas foi um gravador de voz, que serviu para registar a informação que teria de ser transcrita mais tarde. As entrevistas tiveram, em média, a duração de trinta minutos.

### *3.3.1. Análise das Entrevistas e Discussão de Resultados*

No que respeita à análise dos dados recolhidos através das entrevistas, foi elaborado um quadro de síntese com a preocupação de sistematização da categoria/ temática em que se encontravam as questões aplicadas e qual o objetivo/informação pretendida das mesmas, para que fosse possível construir uma análise mais objetiva e comparativa dos conteúdos, tal como se pode observar no Anexo 7.

No que respeita à contextualização do tema na entidade/organização e, portanto, ao porquê de surgir o interesse em promover a igualdade de género em cargos de gestão e liderança, obtiveram-se resultados e motivações muito distintas decorrentes de fatores individuais, que se prendiam com a área de atuação, a carreira e experiências passadas, e também o reconhecimento desta temática como sendo uma das mais preocupantes nos dias de hoje.

Uma das entrevistadas explica que enquanto jornalista da área dos negócios, se debruçava, há vários anos, com um panorama de grande dominação masculina em áreas profissionais, onde, na maioria das vezes, afirma que tinha de ser feito um esforço para encontrar mais mulheres, entrevistar mais mulheres e dar-lhes mais



visibilidade. A entrevistada adianta que, enquanto jornalista da área de negócios: *só entrevistávamos homens (...) os nomes que surgem nas reuniões de redação, só existiam homens.*

Este foi um dos motivos que levou à criação da Executiva, uma plataforma que tem como principal objetivo:

*dar visibilidade a estas mulheres e ajudar a dar-lhes modelos de referência de o que é ser uma líder feminina e mostrar a outras mulheres que é possível lá chegar. Fazia-nos sentido e víamos que era algo que fazia falta, um título feminino que abordasse e que desse visibilidade às mulheres, não só pelos temas mais de moda e beleza, mas que falasse de temas que também nos interessavam.*

Outra das entrevistadas explica que este tema ganha relevância na empresa para evitar a perda de “talentos” e garantir que os clientes tenham acesso a todos os recursos disponíveis. Para a entrevistada,

*a principal fonte de competitividade é o talento e no fundo...por não estarmos tão bem representados na parte de mulheres, estamos a perder talento, estamos a perder impacto que podíamos estar a trazer aos nossos clientes e esse é o principal motivo para querermos um ambiente mais diverso e mais equilibrado.*

De um ponto de vista diferente surge a realidade de outra das informantes privilegiadas, que admite ter acordado bastante tarde para o tema da igualdade de género, por nunca o ter sentido na pele. Segundo a mesma:

*eu sou sócia fundadora e nunca pensei, se era homem ou mulher, nunca me ocorreu sinceramente foi um tema que nunca senti qualquer tipo de dificuldade acrescida, nem por ser mulher, nem por ser mãe.*

A entrevistada afirma ter acordado para o tema na altura em que se começou a discutir a lei das quotas, em que admite ter tido, inicialmente, uma posição muito arrogante e contra a implementação dessa lei. Para a entrevistada:

*a lei das quotas era uma diminuição das mulheres, no fundo acabava por fazer passar a convicção, ou criar a dúvida pelo menos, sempre que uma mulher estivesse no topo ou numa posição de liderança ou o que seja, ia sempre criar a dúvida se ela estava lá por mérito e direito próprio ou apenas por quotas. Eu punha-me nesta posição e pensava que ficaria doente se alguém um dia achasse que eu cheguei aqui só para preencher uma quota!*

Com o passar do tempo, a entrevistada compreendeu que tinha sido um caso pouco comum e que, por circunstâncias que lhe foram alheias, devido ao mérito da própria instituição e pelo facto de ter sido fundada por alguém que era um ativista político daqueles tempos, percebeu que acabou por ser uma privilegiada. Afirma que:

*compreendi que efetivamente alguma coisa tinha de estar errada quando a sociedade em geral tem 50% de homens e 50% de mulheres, e onde atualmente existe até mais qualificação nas mulheres do que nos homens, há mais mulheres doutoradas e etc... tinha de haver alguma falha no mercado, tinha de haver um 'bottle neck' qualquer, porque eu sei por experiência própria, que as mulheres não são menos inteligentes que os homens, não são menos capazes que os homens nem são piores a liderar do que os homens*

Durante a entrevista tentou-se também compreender se existiam, nas organizações/instituições, elementos facilitadores ou condicionantes para a abordagem deste tema. Os resultados são distintos, dependendo também de fatores próprios de cada realidade e que se prendem não só com a área de atuação no mercado como também da média de idades na empresa. Para algumas das entrevistadas, a informação transmitida é que não existem muitas barreiras ou condicionantes da parte dos/as colaboradores/as das empresas que, para elas, se mostram cada vez mais preocupados/as, atentos/as e recetivos/as a esta temática da igualdade. Uma das entrevistadas afirma que: *as empresas estão muito despertas para esta temática, não quer dizer que todas a implementem.*

Por outro lado, para a seguinte entrevistada pertencente a outra organização reconhecida por promover a igualdade entre homens e mulheres em posição de liderança, conta que foi “*a primeira mulher na altura com 40 anos, portanto a mais nova das chefias, num mundo de homens*”. Assim, a sua empresa desenvolveu um programa de desenvolvimento e *performance* pessoal assente no *coaching*, ajudando as mulheres (e não só) a compreender as suas valências e lacunas e a forma como devem proceder para as melhorar. Estes exemplos reais confirmam a importância da predisposição da liderança para promover a mudança organizacional.

No seguimento desta questão, tentámos compreender, de igual forma, qual era a perceção das organizações relativamente à igualdade de acesso a posições de liderança, de modo a clarificar a existência (ou não) de maior facilidade de acesso por parte dos homens. Regra geral, as opiniões e perceções confirmam que:

*há sempre um caminho mais fácil para os homens (...) por muito que as empresas tenham políticas implementadas, tenham este tema no radar, já é um avanço, mas não é sempre suficiente.*

Outra das entrevistadas avança que, na sua opinião, esta maior facilidade de acesso para os homens acontece, de forma inconsciente, para a organização, ou seja, a gestão de topo nem se apercebe que tal enviesamento está a acontecer. A mesma passa um exemplo que considera acontecer, de forma inconsciente, nas empresas:

*duas pessoas, um casal, que trabalhe numa empresa, na altura em que vão ser revistas ou promovidas e por acaso ela está num departamento que é mais relevante e por isso vai ganhar mais do que o marido, há alguém na administração que diz « epá, não... não a podes promover e por o marido a ganhar menos que a mulher » ... tipo, porque é que não podes? O contrário podias na boa... isto é algo que está cultural, faz parte dos nossos estereótipos culturais internos, não é nada que nós queiramos...*

Reforça-se assim, novamente, o argumento de Joan Acker, que explica e justifica estas realidades, tendo em conta a existência de subestruturas organizacionais que as tornam *genderizadas* e influenciadas pelo género, ainda que de forma inconsciente. Este fenómeno reproduz-se e torna o local de trabalho um espaço privilegiado para homens, englobando um conjunto de práticas, ideologias e mentalidades que se materializam em inúmeras situações do dia a dia.

Na mesma ótica cultural, uma das entrevistadas partilha também a sua opinião e explica que:

*culturalmente ainda há muito a visão de muitas empresas que ... em que os homens que estão no topo escolhem apenas os homens que conhecem, os homens da sua confiança, eles sentem-se mais confortáveis assim... ainda há um bocadinho este fator cultural.*

Ou seja, a existência de estereótipos de género é também uma realidade nas organizações portuguesas, tal como foi adiantado anteriormente por Braun *et al.*, (2017) e por Casaca e Lortie (2017).

Ainda na tentativa de compreender os motivos para esta realidade, o fator cultural é um dos que mais vezes é mencionado para explicar e justificar as desigualdades de género nas organizações. Um outro fator também de alguma relevância são as áreas e indústrias do mercado a que nos referimos. Tal como avança a metáfora do *leaky pipeline*, descrita anteriormente, são muitas as indústrias que veem o número de mulheres reduzir, mais tarde ou mais cedo, e é nesse sentido que a seguinte entrevistada nos explica que, segundo alguns estudos realizados:

*há indústrias como a da automação, da construção e da energia onde as mulheres não entram, o 'funnel' é pequenino desde o início. Depois há outras indústrias onde entram muitas mulheres no início e depois estão 'stuck in the middle', não conseguem avançar e progredir e esta é a parte do setor da saúde, do retalho, etc. Depois há outros em que se vai mesmo progredindo ao longo da pirâmide e que estão 'locked' e*

*as mulheres vão progredindo até ao nível executivo, como por exemplo nas áreas de finanças, media, etc.*

Por muito que cada vez mais se verifiquem esforços por parte das organizações e tendo em conta a realidade portuguesa, a verdade é que mais de metade – cerca de 73% - das funções de Direção Executiva em Portugal são ocupadas por homens, tal como tinha já sido referido anteriormente pelo Eurofound (2018).

Uma das entrevistadas afirmou que, na sua realidade, a igualdade no acesso é a mesma tanto para homens como para mulheres, pois:

*num processo de recrutamento, se houver um homem e uma mulher, não há qualquer discriminação (...) o que acontece é que, sempre que temos de encontrar alguém para determinado cargo pesa muito a experiência que a pessoa tem e de facto, na área da banca, existem mais homens com experiência para os cargos do que mulheres.*

Esta realidade mostra-nos que é importante potenciar junto das mulheres oportunidades de, no seu percurso educativo/formativo e profissional terem as mesmas oportunidades que os homens. Uma das empresas cujas representantes conseguimos entrevistar encontra-se atualmente a aplicar um programa de *mentoring* que tem como objetivo desenvolver as mulheres para poderem progredir na carreira. Este é um programa que consiste num conjunto de sessões entre mentor/a e *mentee*, onde vão ser faladas, refletidas e treinadas um conjunto de situações que vai depender muito daquilo que a mulher pretende. A entrevistada afirma que:

*o 'mentoring' é uma coisa muito entre os pares e é diferente de relação para relação. O nosso objetivo nunca foi estar ali a monitorizar tudo, quantas sessões já fizeram e saber o que se passa, mas sim saber que alguma coisa está a acontecer.*

A este programa de *mentoring*, à semelhança do anterior, pode ter acesso qualquer mulher do Montepio e não apenas mulheres que pretendam ou estejam prestes a alcançar posições de liderança ou gestão.

Também o exemplo da Executiva, enquanto empresa de comunicação social que visa dar visibilidade às mulheres, em cargos de liderança, é um exemplo de um *role model* para outras organizações. O projeto e a missão da Executiva são ancorados num website com conteúdo mais direcionado para os negócios e para as mulheres nos negócios, mas depois declina-se também em livros e conferências. Segundo a entrevistada:

*a Executiva tem esta missão de dar ferramentas para ajudar a progressão profissional das mulheres e dar-lhes também 'role models', (...) no site pode-se encontrar várias informações sobre como podem as mulheres fazer-se ouvir numa reunião, como devem reagir quando há paternalismo pela parte dos homens (...) mas depois também a realização de conferências, como a Grande Conferência de Liderança Feminina, onde reunimos mais de 400 mulheres numa manhã e levamos mais de 10 'role models'.*

No caso da McKinsey & Company, esta destaca-se neste âmbito pela realização de um evento chamado *Next Generation Women Leader*, que é:

*Um evento que consiste num fim de semana em que escolhemos um número reduzido de candidatas para poderem ter formação profissional, mais de 'soft skills', e poderem conhecer a McKinsey e saberem o que é a vida de um consultor.*

O objetivo da McKinsey passa então pela atração de jovens “talentos” femininos, para que isto lhes permita, a longo prazo, reunir uma boa *pool* de possíveis e potenciais mulheres líderes.

Podemos reparar também que uma das boas práticas que começa a ser mais implementada nas organizações é a criação de programas de formação ou de

‘mentoring’ para as mulheres, de modo a garantir que haja algum tipo de acompanhamento mais personalizado que as ajude a poder alcançar os seus objetivos, que podem estar relacionados com a progressão na carreira. A PWN é uma das organizações europeias, a atuar em Lisboa, que organiza anualmente um programa de ‘mentoring’ que tem como objetivo o desenvolvimento de competências das mulheres, com profissionais de referência. A entrevistada, descreve este programa de ‘mentoring’ como sendo:

*no fundo, conversas e trabalhos de casa e troca de opiniões... normalmente as pessoas trabalham muito as ‘skills’ que identificam necessárias para progredir na carreira (...) pode ser uma ‘hard skill’ que identifiquem que precisam para progredir, mas tendo em conta a nossa experiência, normalmente são mais trabalhadas as ‘soft skills’.*

Ainda dentro da área dos programas de desenvolvimento e *mentoring*, também a Vieira de Almeida implementou um programa, chamado *Women on Boards*, que consiste num curso intensivo de formação direcionado apenas para mulheres que estejam prestes a assumir posições de chefia, e também para algumas que já ocupem essas posições de modo a complementar melhor os seus conhecimentos e ajudar com eventuais barreiras com que se estejam a deparar. Esta é uma das diferenças deste programa, quando comparado com os restantes em análise, mas não só, uma vez que esta formação vai também permitir às mulheres trabalharem, de uma forma mais intensa, as suas *hard skills*. A entrevistada avança que:

*quando fizemos uma comparação com outros cursos e programas até mesmo fora de Portugal, percebemos que eram muito focados apenas nas ‘soft skills’ e obviamente esses aspetos também são importantes, mas são redutores (...) sobretudo num mundo que ainda é um mundo masculino e por isso estas ‘skills’ não são sempre levadas a sério. Isto é importante, mas é importante ser acompanhado e alinhado com um outro tipo de ‘skills’ que são mais ‘hard skills’.*

O que a Vieira de Almeida desenhou foi um programa que pudesse “caber na agenda” destas mulheres que, à partida, têm uma agenda já bastante ocupada, e dar-lhes ferramentas de uma forma mais rápida.

Uma outra vertente que importou também compreender com este estudo foi se a aplicação e criação destas boas práticas estava ou não a obter resultados visíveis ou a ter algum impacto que permitisse medir os avanços verificados. Ainda assim, todas estas práticas, programas e organizações são relativamente recentes, o que faz com que não seja possível ainda reunir muita informação no que toca ao impacto que estas práticas têm. De um modo geral, existe a perceção de um *feedback* positivo e melhoria neste sentido, mas não de uma forma mensurável, científica ou tangível. Algumas organizações afirmam que ocorreram algumas mudanças de carreira de algumas mulheres, mas não conseguem garantir que estas mudanças tenham sido causadas simplesmente pelo programa que têm a decorrer. Ainda assim, todas elas afirmam que é um dos objetivos que têm para o futuro, é a medição do sucesso, de uma forma mais científica e estatística, das práticas implementadas, mas que, por agora, ainda não reúnem informação suficiente para retirar tais conclusões.

Quando questionadas sobre uma definição ou exemplos de boas práticas que as organizações devessem implementar, as respostas obtidas foram, de uma forma transversal, bastante semelhantes. De um modo geral, a maioria das boas práticas que acabam por ser mencionadas relacionam-se sobretudo com a conciliação do trabalho/família, e, portanto, todas as práticas que permitam flexibilizar o horário e local de trabalho são referidas como as medidas mais influentes para a desconstrução das subestruturas *genderizadas* das organizações (Acker, 1998). Algo curioso também referido por praticamente todas as entrevistadas é o facto de a licença de parentalidade ser obrigatória, pelo menos num momento inicial, de igual modo tanto para os homens como para as mulheres. Uma das entrevistadas afirma que:

*eu acho que o que seria verdadeiramente ‘game changing’ era adaptar-se, ou impor-se a prática, que era a licença de parentalidade ser igual*



*para o pai e para a mãe numa fase inicial pelo menos, ser obrigatória também para o pai.*

Na mesma linha de pensamento, outra entrevistada acrescenta que: *se os homens também tivessem de começar a sair mais para ficar com os filhos, ou levá-los às atividades ou até por terem de acompanhar um doente, esse peso deixava de ser só das mulheres.*

Tentou também compreender-se se existia algum impacto ou contágio positivo de outras empresas e organizações para uma atuação responsável, como as referidas anteriormente. Concluiu-se que maioria das entidades entrevistadas não sentem, pelo menos para já, que exista este tipo de comparações. Todas elas querem ser *role models* e tornar-se empresas mais atrativas para alcançarem também os melhores candidatos, mas admitem que, de um modo geral, este tema está a tornar-se cada vez mais *trendy*, o que significa que já não é algo que passe despercebido nas agendas das empresas. Uma das entrevistadas avança que: *as boas práticas também contagiam (...) se pudermos contagiar positivamente outras empresas, claro que queremos sempre fazê-lo.*

A última questão colocada nas entrevistas pretendia compreender se existe consenso no que respeita ao desenvolvimento de Portugal e os avanços que temos verificado nesta temática. De um modo geral, todas as empresas e organizações reconhecem que estamos a avançar, mas não ao ritmo desejado. Uma das entrevistadas afirma que:

*se continuarmos a melhorar a este ritmo, vamos demorar mais de 100 anos até haver paridade entre homens e mulheres (...) o que vimos no nosso último estudo é que Portugal, de todos os países da Europa, era o que ia mais atrasado.*

Outra das entrevistadas acrescenta também que: *é importante que quem tem o poder, determine medidas e a sua aplicação de uma forma séria, ou seja, que seja efetivamente para cumprir.*

Parece também persistir com alguma frequência o argumento geracional que explica que esta mudança de paradigma só poderá acontecer com uma mudança geracional, uma vez que a maioria dos estereótipos estão inconscientemente enraizados na sociedade. Uma das entrevistadas afirma que ainda se educam muito as crianças com base em concepções e estereótipos da sociedade vigente, não se sendo suficientemente inclusivos/as. Outra das entrevistadas argumenta também neste sentido, afirmando que este tema é muito cultural e que talvez só na geração dos/das seus/suas netos/as esta questão deixe de ser problemática. A mesma afirma que:

*talvez as minhas netas ainda se riam da avó que andava preocupada...  
«imaginem lá, a minha avó andava preocupada com esta estupidez» ...  
e nós hoje em dia também pensamos «que horror, como é que houve  
mulheres que tiveram de lutar para que nós pudéssemos votar? Como  
é que é possível que tenha existido uma altura em que uma mulher não  
era reconhecida como apta para votar?*

Sente-se, portanto, em todas as entrevistas realizadas, uma tendência otimista, de que tais mudanças irão acontecer no futuro, ainda que não estejam, por agora, a acontecer ao ritmo ideal.

#### 4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto das organizações e suas estruturas na promoção da igualdade de género em posições de liderança, sistematizando, assim, um conjunto de argumentos que reafirmam a existência de um longo caminho a percorrer face à problemática da segregação sexual vertical. A verdade é que a maioria das organizações está bastante desperta para esta temática, mantendo-a consecutivamente na agenda, o que não significa que ponham em prática e implementem medidas concretas para promover a mudança.

Uma das principais conclusões é que, das várias dimensões onde a implementação de boas práticas pode impactar – recrutamento, comunicação, equilíbrio trabalho/família, entre outras – a dimensão das carreiras é uma das menos abrangidas, o que significa que esta dimensão é ainda, de certa forma, mais sensível e avessa à mudança. Algumas das conclusões que surgem, tanto da análise documental efetuada como das entrevistas realizadas, é que este fenómeno é maioritariamente explicado e justificado por questões culturais e geracionais. Assim, muitas opiniões e argumentos recolhidos afirmam que apenas será possível observar uma mudança substantiva quando se verificar uma mudança geracional, que permita que os novos valores culturais e sociais emergjam e estejam representados nas organizações. A verdade é que, por mais que se verifiquem mudanças neste campo, elas não estão a acontecer ao ritmo desejado e necessário, pois são ainda bastante lentas para que seja possível alcançar a realidade igualitária planeada e desejada.

Outra conclusão proveniente das entrevistas realizadas é a importância de se flexibilizar mais o tempo de trabalho, permitindo a emergência de novos estilos de liderança, que não obriguem à privação da vida familiar e pessoal das mulheres. Fala-se, por exemplo, na possibilidade de trabalhar fora do horário de expediente, na liberdade para trabalhar a partir de casa, entre outros (Acker, 1998). Uma das práticas mais vezes referida como fator diferenciador seria tornar a licença de parentalidade obrigatória também para os homens, num período semelhante ao das

mulheres, de modo a garantir que ambos fiquem em pé de igualdade numa situação de nascimento de uma criança. Ou seja, são todas estas práticas que acabam por fazer parte da cultura organizacional - que ditam e permitem que as mulheres se movimentem mais ou menos na própria organização, ascendendo ou não a posições de liderança. Sem a existência desta flexibilidade, os padrões organizacionais vão apenas continuar a reproduzir-se de forma desigual e, consequentemente, a reproduzir as diferenças de género que se observam nas organizações (Acker, 1998).

Uma das limitações do presente estudo foi a impossibilidade de entrevistar mais pessoas de diferentes entidades e organizações, de modo a comparar outras realidades. A verdade é que, pelo facto de o tema central ser a desigualdade de género em posições de liderança, a própria amostra disponível para a realização de entrevistas acabou por ser bastante diminuída, uma vez que a maioria das boas práticas a decorrer em organizações portuguesas não se foca na dimensão das carreiras, como referido anteriormente. Ainda assim, esta limitação prova e confirma a urgência de mais estudos neste âmbito, pois é ainda uma das dimensões menos exploradas e abordadas cientificamente.

Outra limitação encontrada, mas que pode ser também considerada uma pista para investigações futuras, foi a falta de monitorização ou medição de resultados no que respeita às organizações com práticas a decorrer neste sentido. Acontece que, muitas das organizações entrevistadas com práticas de promoção de igualdade em posições de liderança ainda não conseguiram reunir informação suficiente para compreender se essas práticas estão ou não a trazer, efetivamente, resultados, como, por exemplo, ter mais movimentações de mulheres na organização, promoção a posições de gestão ou chefia, entre outros. Essa monitorização permitiria reunir indicadores bastante importantes para esta investigação, e a sua ausência não permite retirar grandes conclusões no que respeita à eficácia destas boas práticas. Assim sendo, seria pertinente compreender melhor em que medida estas boas práticas estão a contribuir para avanços nesta temática e, se possível, quais os tipos de práticas que se traduzem em avanços mais rápidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (1990), “Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations”. *Gender and Society*, Vol. 5, No. 4, pp. 139-158.
- Acker, J. (1998), “The Future of ‘Gender and Organizations’: Connections and Boundaries.” *Gender, Work & Organization*, Vol. 5, No. 4, pp. 195-206.
- Bierema, L. (2016), “Women’s Leadership: Troubling Notions of the “Ideal” (Male) Leader.” *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 18, No. 2, pp. 119-136.
- Brands, R. A.; Fernandez, M.I. (2017), “Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women’s Decisions to Compete for Executive Roles.” *Administrative Science Quarterly*. Vol. 62, No. 3, pp. 405-442.
- Braun, S.; Stegmann, S.; Hernandez Bark, AS.; Junker, N.M, van Dick, R. (2017), “Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories”. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 47, No. 7, pp. 377–388.
- Casaca, S.F. (2015), “A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos.” *Revista de estudos demográficos*, No. 56, pp. 5-23.
- Casaca, S.F. (2017), “Portugal: The Slow Progress of the Regulatory Framework”, in Seierstad, C.; Gabaldon, P. & Mensi-Klarbac, H. (ed), *Gender Diversity in the Boardroom*, Palgrave Macmillan, Vol.2, pp. 45-74.
- Casaca, S. F. & Lortie, J. (2017). Handbook on Gender and Organizational Change. ITC – International Training Center.
- Casaca, S.F.; Guedes, M.J.; Marques, S.; Paço. N. (2019), Women on Boards - Portugal, Apresentação na Conferência de Apresentação do Projeto, ISEG - ULisboa, 20 de Março.Cite.gov.pt. (2019). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. [online] Disponível em: <http://cite.gov.pt/> [Acesso em: 22 Jun. 2019].

Coleman, I. (2010), “The glass ceiling. Why empowering women is good for business.” *Foreign Affairs*. Vol. 89, No. 3, pp. 13-20.

Council of Europe. (2016). Equality between women and man. Brussels.

Debebe, G. (2017), “Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women’s leadership development.” *Cogent Business & Management*, Vol 4, No. 1.

Eurofound. (2018). Women in management: Underrepresented and overstretched?. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Haile, S.; Emmanuel, T, Dzathor, A. Barriers and Challeges. (2016), “Confronting Women for Leadership and Management Positions: Review and Analysis.” *International Journal of Business & Public Administration*. Vol. 13, No. 1, pp. 36-51.

iGen. (2019). Home IGEN. [online] Disponível em: <http://forumigen.cite.gov.pt/> [Acesso em 22 Jun. 2019].

iGen-Fórum Empresas para a Igualdade. (2017). *Relatório 2017*. Disponível em: [http://forumigen.cite.gov.pt/documentos/Relatorio\\_iGen\\_2017.pdf](http://forumigen.cite.gov.pt/documentos/Relatorio_iGen_2017.pdf) [Acesso em: 02/12/2018].

iGen-Fórum Empresas para a Igualdade. (2016). *Relatório 2016*. Disponível em: [http://forumigen.cite.gov.pt/documentos/Relatorio\\_2016\\_IGEN-Forum\\_Empresas\\_para\\_a\\_Igualdade\\_2016.pdf](http://forumigen.cite.gov.pt/documentos/Relatorio_2016_IGEN-Forum_Empresas_para_a_Igualdade_2016.pdf). [Acesso em: 02/12/2018].

Informa D&B. (2018). Participação Feminina na Gestão das Empresas em Portugal. Disponível em: <http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/retrato-presenca-feminina-2018.pdf>. [Acesso em: 02/12/2018].

Kripka, R.M.; Scheller, M.; de Lara Bonotto, D. (2015), “Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa”. *Revista de Investigaciones de la UNAD*, Vol. 14, No. 2, pp.55-73.

Lewis, S.; Humbert, L. (2010). "Discourse or reality?: Work-life balance, flexible working policies and the gendered organization", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 239 – 254.

Marques, T e Ferreira, C. (2015), “Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Gênero e Salarial”. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. Vol 14, No.1, pp. 43-59.

May, T. (2006). *Social Research: issues, methods and process*. (3<sup>a</sup>ed). Berkshire: Open University Press.

McKinsey & Company. (2019). Portugal. [online] Disponível em: <https://www.mckinsey.com/pt> [Acesso em: 22 Jun. 2019].

Mishra, A. (2014), “Glass ceiling and gender discrimination: a study on causes and impacts on female managers.” *Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management*, Vol 3, No.10, pp. 67-73.

Monteiro, R. & Ferreira, V. (2011), “Planos para a igualdade de género nas organizações: contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais”. *Sociedade e Trabalho*, pp. 123-136.

Nho.no. (2019). NHO - The Confederation of Norwegian Enterprise. [online] Disponível em: <https://www.nho.no/en/> [Acesso em 22 Jun. 2019].

OCDE. (2016). *Conference on improving women’s access to leadership*. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Women-Leadership-2016-Report.pdf> [Acesso em: 02/12/2018].

Oecd.org. (2019). OECD.org - OECD. [online] Disponível em: <https://www.oecd.org/> [Acesso em: 22 Jun. 2019].

Placement.uniroma2.it. (2019). Procter & Gamble: Future Female Leaders for Sales. [online] Disponível em: <http://placement.uniroma2.it/2019/04/10/procter-gamble-future-female-leaders-for-sales/> [Acesso em 22 Jun. 2019].

Proyectopromociona.com. (2019). Proyecto Promociona | Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección. [online] Disponível em: <https://proyectopromociona.com/> [Acesso em: 22 Jun. 2019].

Pwnlisbon.net. (2019). Home. [online] Disponível em: <https://pwnlisbon.net/> [Acesso em: 22 Jun. 2019].

Repetti, T. & Hoffman, S. (2018), “Glass Ceilings & Leaky Pipelines: Gender Disparity in the Casino Industry”. *UNLV Gaming Research & Review Journal*. Vol. 22, No. 1, pp. 37-55.

Stokes, A. (2017), “Fashioning Gender: The Gendered Organization of Cultural Work”. *Social Currents*, Vol. 4, No. 6, pp. 518-534.

U.S. Glass Ceiling Commission. (1995). A solid investment: making use the nation’s human capital. Washington D.C: U.S. Departament of Labor. Disponível em: [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/120/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/120/). [Acesso em: 22 Jun. 2019].

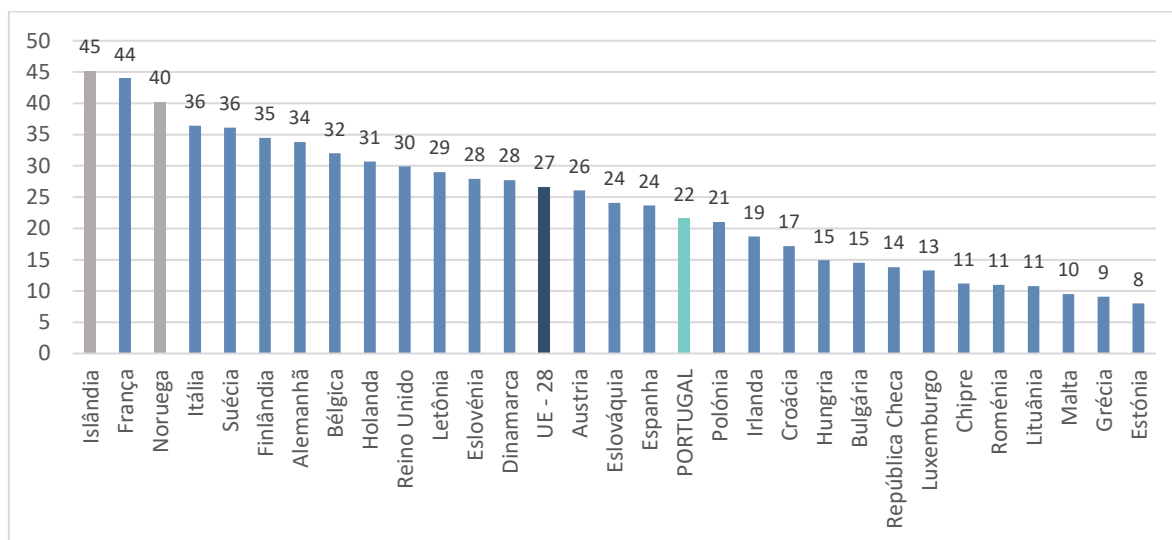
Women On Boards. (2019). Who is Women on Boards?. [online] Disponível em: [https://www.womenonboards.net/en-au/about-us/who-we-are-\(1\)](https://www.womenonboards.net/en-au/about-us/who-we-are-(1)) [Acesso em: 22 Jun. 2019].

XXI Governo Constitucional. (2018). Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional.



## ANEXOS

### ANEXO 1 – PERCENTAGEM DE MULHERES NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DAS MAIORES EMPRESAS COTADAS EM BOLSA NA EUROPA, EM 2018.<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Fonte: EIGE – Decision-making Database, cit in Casaca et al. (2019)

ANEXO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO FEMININA NO EMPREGO (%) E PARTICIPAÇÃO FEMININA NA GESTÃO (%), PAÍSES MEMBROS DA EU, 2015<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Fonte: Eurofound. (2018)

## ANEXO 3 – GUIÃO DE ENTREVISTAS

Esta entrevista decorre no âmbito da realização da Tese Final de Mestrado anteriormente referida pela minha orientadora, a Professora Doutora Sara Falcão Casaca. O tema é "*Boas Práticas de Promoção de Igualdade entre Mulheres e Homens em Cargos de Gestão e Liderança em Portugal*", e o objetivo desta entrevista é conhecer de forma mais pormenorizada e detalhada o tipo de ações ou boas práticas que se tem vindo a desenvolver nas organizações e outras instituições, e que contribuam para essa mesma promoção da igualdade.

1. Como surgiu o vosso interesse e preocupação com esta temática?
2. Considera que a igualdade entre mulheres e homens em cargos de liderança é uma temática de fácil abordagem ou existem ainda muitas barreiras que se opõem de alguma forma ao estudo deste tema?
3. Considera que existem iguais oportunidades de acesso para homens e mulheres, a posições de liderança nas empresas portuguesas? Porquê?
4. Em que consiste **(mencionar a boa prática a decorrer, que depende da organização)** e como é que está a contribuir para a promoção da igualdade em posições de liderança?
5. Como conseguem medir os resultados deste programa/prática/medida? O que vos motiva a continuar novas edições?
6. O que considera ser, para si, uma boa prática de promoção de igualdade de género entre mulheres e homens? Que outros exemplos considera igualmente relevantes?
7. Como é que recomendariam a outras empresas a adopção de uma postura semelhante à vossa? E como é que o vosso exemplo impacta na postura de outras empresas?
8. Como vêm o desenvolvimento do país neste domínio? Caminhamos para uma realidade mais igualitária em posições executivas e de liderança, ou ainda não?

## ANEXO 4 – CONSENTIMENTO INFORMADO

**Assunto:** Pedido de autorização para a realização de entrevista, com vista à elaboração de dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Eu, Maria Margarida de Freitas Mendes Gato, venho por este meio solicitar a colaboração para a realização de uma entrevista, a fim de complementar o estudo de investigação, no âmbito de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG – Instituto Superior de Economia e gestão da Universidade de Lisboa. O estudo sobre *“Boas Práticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens em cargos de gestão e liderança, em Portugal”*, tendo com orientação a Professora Doutora Sara Falcão Casaca.

Os dados recolhidos serão apenas divulgados no trabalho final de mestrado, garantindo o anonimato dos/as entrevistados/as, salvaguardando a identidade do/a próprio/a. Assim, estabeleço o compromisso de respeitar o direito à livre escolha de participação, à confidencialidade, o direito à proteção de dados e a um tratamento justo e equitativo.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Margarida Gato (assinatura)

**Declaração de Consentimento**

Declaro ter lido a presente Declaração e compreendido as informações verbais relativas à necessidade de recolha de dados que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de anonimato que me são dadas pela investigadora.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

ANEXO 5 – EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS EM EMPRESAS SELECIONADAS<sup>20</sup>

A **Sodexo** criou o SWIFT (Fórum Internacional de Talentos para Mulheres da Sodexo) em 2009. Esta iniciativa dirigida por CEOs tem como objetivo criar uma cultura de inclusão e melhorar o desenvolvimento de carreira das mulheres na empresa.

A **Hindustan Unilever Limited (Hul)** estabeleceu programas de equilíbrio de género que incluem: (1) mapeamento proativo de mercado onde mulheres qualificadas são identificadas em vários setores e funções; (2) Alquimia, um programa de mentoring para desenvolver líderes em um ambiente de trabalho inclusivo mentor-mentee e (3) GEN-NET, uma rede focada na assimilação, apoio e crescimento para as mulheres na empresa.

A **Manulife Japan** desenvolveu uma iniciativa para mulheres em 2013 centrada em formação, suporte de carreira e oportunidades de *networking*. A iniciativa também oferece programas para apoiar o crescimento das mulheres, incluindo um forte foco no equilíbrio da vida profissional.

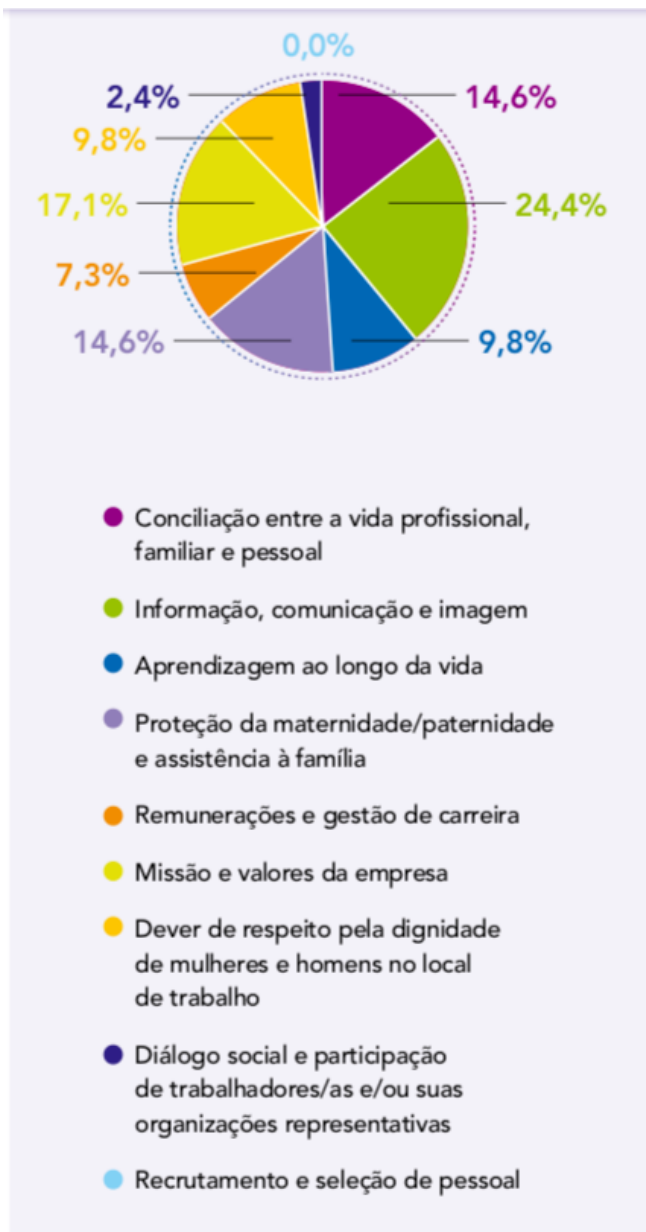
A **PepsiCo México** criou o Conselho Executivo Feminino em 2004 para desenvolver mulheres líderes. O programa “Vive Mujer” incentiva as mulheres a procurarem papéis em todos os níveis da empresa e fornece aos talentos femininos um fórum para o desenvolvimento pessoal e profissional. Em 2014, 35% das mulheres em níveis gerenciais foram promovidas.

O **National Australia Bank** criou o programa Board Ready para aumentar a diversidade de gêneros em mais de 120 conselhos subsidiários australianos que ele controla. O programa se concentra na construção de competência e confiança. Equipa as mulheres com as oportunidades de educação, formação e desenvolvimento de que necessitam.

---

<sup>20</sup> Fonte: OECD. *Conference on improving women's access to leadership*. (2016)

ANEXO 6 – DIMENSÕES DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS PELAS EMPRESAS DO FÓRUM  
iGen<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Fonte: Relatório Fórum iGen. (2017)

## ANEXO 7 - CATEGORIAS E OBJETIVOS DAS QUESTÕES DE ENTREVISTA

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo</b>
Contextualização do tema na empresa/organização.	Compreender o que motivou a empresa/organização a abordar e promover a temática da igualdade de género em posições de liderança e como surgiu o interesse por esta temática.
Abordagem do tema: elementos facilitadores e condicionantes.	Compreender como reagiram internamente os colaboradores relativamente à abordagem deste tema; principais barreiras e elementos facilitadores que encontraram.
Perceção sobre a igualdade de acesso a posições de liderança.	Perceber como é percecionada a igualdade de acesso a posições de liderança e compreender se está ou não a acontecer de igual forma.
Descrição sobre a Boa Prática a decorrer.	Reunir informação mais concreta e detalhada sobre a/as boa/s prática/s implementada/s.
Medição de resultados e impacto da boa prática.	Compreender se é feita monitorização da boa prática implementada; se há algum indicador de resultados/efeitos que essa boa prática já tenha produzido.
Definição e exemplos de outras boas práticas.	Compreender diferentes perspetivas sobre o conceito de boas práticas e se haveria consenso sobre as principais e mais importantes práticas a implementar.
Impacto da postura responsável da empresa noutras empresas.	Entender se existe perceção do impacto externo que uma postura responsável a este tema possa ter.
Opinião sobre o desenvolvimento de Portugal neste âmbito.	Perceber se existe consenso no que respeita o desenvolvimento de Portugal e os avanços que se têm verificado nesta temática.